

УДК 336

Т. О. ПОГОРЕЛОВА, К. В. АНДРЕНКО, Ю. Г. НОВІКОВА**МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ВЕДЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

В статті розглянуті особливості менеджменту підприємства у сучасних умовах ведення господарської діяльності. Менеджмент – це важлива і багатогранна сфера діяльності, від якого в значній мірі залежать і ефективність виробництва, і якість обслуговування населення. Упровадження ринкових відносин у практику господарювання вимагає принципової зміни методів управління на всіх рівнях управлінської ієрархії. Це висуває необхідність вивчення нових підходів і форм управління, зокрема, менеджменту як особливого типу управління.

Ключові слова: сучасне підприємство, менеджмент, планування, організація, мотивація, контроль.

Т. А. ПОГОРЕЛОВА, Е. В. АНДРЕНКО, Ю. Г. НОВИКОВА**МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ВЕДЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

В статье рассмотрены особенности менеджмента предприятия в современных условиях ведения хозяйственной деятельности. Менеджмент – это важная и многогранная сфера деятельности, от которой в значительной степени зависят и эффективность производства, и качество обслуживания населения. Внедрение рыночных отношений в практику хозяйствования требует принципиального изменения методов управления на всех уровнях управленческой иерархии. Это выдвигает необходимость изучения новых подходов и форм управления, в частности, менеджмента как особого типа управления.

Ключевые слова: современное предприятие, менеджмент, планирование, организация, мотивация, контроль.

T. A. POHORIELOVA, K. V. ANDRENKO, Yu. G. NOVIKOVA**MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS OF ECONOMIC ACTIVITY**

In the article features of management of the enterprise in modern conditions of conducting economic activity are considered. Management is an important and multifaceted sphere of activity, on which the efficiency of production and the quality of service to the population largely depend. The introduction of market relations in the practice of management requires a fundamental change in management methods at all levels of the management hierarchy. This raises the need to study new approaches and forms of management, in particular, management as a special type of management. Heads of enterprises are interested in using management, since this allows to reduce the complexity of managerial work, to increase the impact on employees in order to achieve their goals. Managing people is paramount. It is people who do the work, submit ideas and allow the enterprise to exist. Personnel management is connected with people and their relations within the enterprise. A person's conscious activity allows him to seek and find ways out of critical situations, concentrate efforts on solving the most difficult issues, and use the accumulated experience of overcoming crises. Whatever wonderful ideas, new technologies, the most favorable external conditions did not exist, without well-trained personnel of high efficiency of doing business it is impossible to achieve. People are the central and the main element in any production and management systems.

Keywords: modern enterprise, management, planning, organization, motivation, control.

Вступ. Актуальність теми статті полягає в тому, що від якісного управління ресурсами підприємства залежить ефективність діяльності підприємства, його розвиток і довголіття. Ефективність управління сучасним підприємством визначається результативністю його господарської діяльності. Показники діяльності підприємства знаходяться у прямій залежності від управлінських рішень, що приймаються. Ці рішення повинні бути кваліфікованими, своєчасними, відповідати рівню розвитку суб'єктів господарювання, розвиненості ринкових відносин у державі з урахуванням фінансово-економічного стану економіки країни. У зв'язку із цим актуальною є проблема вибору ефективних методів управління підприємством у сучасних умовах ведення господарської діяльності.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Основною метою статті є дослідження особливостей менеджменту підприємства у сучасних умовах ведення господарської діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Управління підприємством здійснюється на основі управлінської системи, структурна побудова, функції і характеристики якої залежать від ступеня розвитку економічної системи в цілому, а також від ступеня залежності підприємства від навколишнього середовища. Ступінь розвитку економічної системи визначає складність її поведінки, а відповідно, невизначеність значень характеристик майбутнього стану

середовища для окремо взятого підприємства. Методологічні, методичні та організаційно-економічні аспекти дослідження проблеми формування системи управління підприємством знайшли своє відображення у працях зарубіжних вчених М. Альберта, Р. Акоффа, І. Ансоффа, Дж. Грейсона, Дж. Обер-Крие, Карла О'Делла, Ф. Хедоури. На теренах постсоціалістичного простору побудові ефективної системи управління підприємством присвячені праці Б. М. Андрушкова, С. В. Богачева, О. С. Віханського, В. І. Голікова, В. С. Єфремова, В. М. Мельника, В. П. Полуянова, А. В. Попова, З. П. Румянцевой, О. Третьак, Ф. І. Хміля та інших, проте дослідження проблем менеджменту підприємства у сучасних умовах ведення господарської діяльності вимагає делі більшої уваги.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Менеджмент повинен забезпечувати успішне функціонування підприємства, результатом діяльності якого є прибуток, а також певні гарантії для його майбутнього, оскільки нагородження прибутку дає змогу обмежувати й долати ризики, зумовлені змінами ринкової ситуації. Це передбачає необхідність надання менеджерам достатньої свободи й самостійності у господарській діяльності, без чого неможливо оперативно реагувати й адаптуватися до змінних умов, тобто досягати мети менеджменту.

Мета менеджменту – забезпечення прибутковості чи дохідності діяльності підприємства на основі раціонального налагодження виробничого процесу і процесу управління, розвитку матеріально-технічної і

технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу, власних та залучених коштів.

Прибутковість підприємства свідчить про ефективність його виробничо-збугової діяльності, яка досягається внаслідок мінімізації витрат (на сировину, матеріали, енергію, оплату праці, фінансування) і максимізації доходів від результатів виробництва - випуску продукції та надання послуг.

Досягнення мети неможливе, якщо її не конкретизувати й не деталізувати у формі завдань для управлінців.

Завдання менеджменту - конкретизований у просторі й часі зміст мети менеджменту для окремих структурних підрозділів виконавців відповідно до їх функціонального призначення.

Найважливішим завданням менеджменту є організація виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів на основі наявних матеріальних та людських ресурсів і забезпечення рентабельної діяльності підприємства, його стабільного становища на ринку. Із цього основного завдання витікають інші:

- автоматизація виробництва й залучення висококваліфікованих працівників;
- стимулювання працівників шляхом створення належних умов праці й встановлення відповідної заробітної плати;
- постійний контроль ефективності діяльності підприємства;
- постійний пошук і освоєння нових ринків.

До завдань менеджменту належать також деталізація цілей розвитку підприємства; встановлення їх пріоритетності, черговості й послідовності вирішення; розроблення стратегії розвитку підприємства, господарських завдань і шляхів їх здійснення; розроблення системи заходів для подолання проблем; визначення необхідних ресурсів і джерел їх постачання; контроль за виконанням поставлених завдань. Завдання менеджменту безперервно ускладнюються із зростанням масштабів виробництва.

Сучасна концепція менеджменту орієнтована на ринок, базується на досягненнях світового досвіду ефективного управління підприємством і її обов'язковими елементами є прогнозування майбутніх тенденцій, формування цілей, розробка програм та механізму по їх досягненню. Ця стратегія менеджменту в найбільшому ступені відповідає потребам підприємств, які функціонують в конкретному середовищі ринкової економіки.

Ринкова концепція управління потребувала перегляду всіх елементів системи управління, головне місце серед яких займають принципи і функції менеджменту.

Формулюючи їх стосовно до ринкових умов господарювання слід перш за все мати на увазі соціальний аспект управління. Менеджмент підприємства спрямований, по-перше, на людину, на те, щоб зробити людей здібними до ефективної сумісної праці; по-друге, він повинен формулювати прості і чіткі задачі, на вирішення яких спрямовуються зусилля підприємства; по-третє, він невід'ємний від корпоративної культури; по-четверте, він передбачає, що оцінка роботи менеджерів не може бути обмеженою тільки виробничими (комерційними) показниками, вона має бути багатосторонньою; по-п'яте,

він формує комунікаційні зв'язки між людьми і визначає індивідуальну відповідальність кожного працівника на підприємстві.

В більш широкому розумінні процес менеджменту представляє собою сукупність безперервних, взаємопов'язаних і послідовних дій, які виконуються персоналом управлінської системи, при реалізації своїх функцій для досягнення цілей підприємства.

Процес менеджменту здійснюється управляючою системою підприємства шляхом цілеспрямованого впливу на його управляему підсистему.

Засобами впливу на управляему підсистему є методи: економічні, організаційно- адміністративні та соціально- психологічні.

За допомогою економічних методів створюється стабільний механізм економічної зацікавленості персоналу в кінцевих результатах виробничої, торгівельної та іншої діяльності. Для економічних методів є характерним ефективний прямий вплив на економічні (матеріальні) інтереси, як окремого працівника підприємства, так і всього трудового колективу. В умовах ринкової економіки основними методами впливу на управляему систему є економічні засоби:

- господарський (комерційний) розрахунок;
- фінансування;
- кредитування;
- оподаткування;
- регулювання цін;
- матеріальне стимулювання праці та інше.

Економічні методи управління реалізують матеріальні інтереси участі людини у виробничих процесах шляхом використання товарно-грошових відносин. Ці методи мають два аспекти реалізації. Перший - це управління, орієнтоване на використання створеного на державному рівні економічного сегмента загального зовнішнього середовища. Зміст цього аспекту, зокрема, складає:

- формування системи оподаткування;
- визначення амортизаційної політики;
- формування митної політики;
- визначення мінімального рівня заробітної плати.

Другий аспект пов'язаний з управлінням, орієнтованим на використання різноманітних економічних категорій, таких, як податки, ціни, кредити, тарифи, інвестиції, цінні папери, відсотки, амортизація, бюджет, резерви, програми, пільги, державні замовлення, субсидії, мито. Проте ніякі економічні методи не зможуть існувати без організаційно-адміністративної дії, яка забезпечує чіткість, дисциплінованість, порядок роботи колективу. Важливо визначити оптимальне поєднання, раціональне співвідношення організаційно-адміністративних та економічних методів.

Організаційно-адміністративні методи чітко визначають права і обов'язки, регламентацію дії керуючої системи. Їх конкретним проявом є накази, розпорядження, інструкції, правила, положення, методичні рекомендації.

Організаційно-адміністративні методи забезпечують підтримку організованості в роботі та високої дисципліни праці, без чого практично неможливе ефективне господарювання. До числа основних організаційно- адміністративних методів, які застосовуються в управлінні

підприємством, відносяться:

- статuti підприємств та положення про їх підрозділи;

- нормативи (стандарти, норми керованості, норми тривалості робочого дня, амортизаційні відрахування та інше);

- інструктування працівників щодо раціонального виконання функцій;

- приписи, накази і розпорядження щодо оперативного виконання і координації завдань, ритмічного виконання робіт та дотримання певних правил (санітарних, техніки безпеки та інше).

Для організаційно-адміністративних методів характерним є те, що вони спираються як на переконання працівників, так і на примушування, якщо перше виявилось неефективним.

До соціально-психологічних методів впливу на управляєму підсистему відносяться:

- моральне стимулювання;

- соціальне планування розвитку колективу;

- виховання працівників;

- соціальне регулювання діяльності;

- активізація і підтримка в колективі прогресивних інтересів, потреб, обрядів, культури;

- гласність та соціальна справедливість та інше.

Характерним для соціально-психологічних методів є те, що вони підтримують і розвивають у працівників прагнення до самовираження, незалежності, визнання здібностей, заслуг, творчості та індивідуальної неповторності.

Слід мати на увазі і те, що в організації процесу менеджменту функції управління (планування, організації, мотивації і контролю) виступають як форма, а методи менеджменту як зміст його процесу. Між ними існує такий же діалектичний зв'язок, як між формою і змістом.

Процес менеджменту підприємства можна розглядати з різних точок зору:

- зі змістовної, аналізуючи зміст і послідовність виконання визначених дій на кожному із етапів процесу управління;

- з інформаційної, аналізуючи процеси обробки, передачі і зберігання інформації, що здійснюються в управляючій системі.

Але при аналізі процесу менеджменту з будь-якої точки зору слід мати на увазі те, що він носить циклічний характер.

Процес менеджменту на підприємстві починається з моменту встановлення взаємозв'язків між управляючою і управляємою підсистемою за допомогою інформації і закінчується відразу після припинення цих зв'язків.

Зі змістовної точки зору в процесі менеджменту підприємства можна виділити такі етапи:

- 1) планування, охоплює всі рівні і ланки управління підприємством. Необхідність планування пояснюється двома причинами: тривалістю існування підприємства та постійною невизначеністю майбутнього по причині змін в оточуючому середовищі. По причині змін в оточуючому середовищі або помилок в міркуваннях, події можуть розвертатися не так, як передбачало керівництво при розробці плану. Тому плани необхідно переглядати;

- 2) організація взаємодії – це процес створення

організаційної структури управління підприємством, яка є матеріальною основою системи управління і повинна змінюватися в залежності від вибраної стратегії на передбачувану перспективу. Організація взаємодії дає можливість персоналу підприємства ефективно працювати спільно для досягнення визначених цілей. Вона передбачає формування системи управління та її органів-підрозділів апарату управління, включаючи розподіл між ними функцій, прав і відповідальності, взаємозв'язок між елементами управляючої та управляємої підсистеми;

- 3) мотивація – це процес спонукання себе та інших до діяльності з метою досягнення цілей підприємства. Мотивація базується на двох категоріях: потребах та винагородах. Потреби бувають первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні), а винагороди – внутрішні (зміст трудового процесу, самоповага тощо) і зовнішні (зарплата, кар'єра, службове авто, кабінет, додаткова відпустка тощо). На сучасному етапі однією із найважливіших форм мотивації на підприємствах є матеріальне стимулювання, яке являє собою процес формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно до кількості і якості виконаних робіт. Мотивація – це спонукання працівників до активної трудової діяльності. Завдання функції мотивації полягає в тому, щоб працівники виконували роботу відповідно до делегованих їм обов'язків і згідно з планом. В стародавні часи для мотивації слугували батіг, погрози і нагороди. Школа наукового управління вважала, що мотивування – це просте питання, що полягає тільки у виплаті великої суми грошей при виконанні великих об'ємів робіт. В наш час керівники усвідомили, що мотивація є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються;

- 4) контроль – це вид управлінської діяльності по забезпеченню процесу перевірки, обліку, спостереження за діяльністю підприємства з метою своєчасного виявлення проблем в його роботі та вжиття відповідних заходів. В процесі контролю вимірюються досягнуті за певний проміжок часу результати діяльності, зіставляється фактично досягнуте з запланованим, коригуються оцінювані показники. Менеджер планує досягти мети в певний час. Але протягом планового періоду багато що може змінитися: працівники можуть відмовитися виконувати свої обов'язки відповідно до плану, можуть змінитися закони, або виявитися, що при плануванні була зроблена помилка. Ці непередбачені обставини примусять скоригувати цілі, сформульовані планом. І якщо керівництво виявиться нездатним знайти і виправити ці відхилення від первісного плану, перш ніж підприємству буде нанесена серйозна шкода, досягнення ним цілей, а можливо, навіть саме його виживання, буде поставлене під загрозу.

- З інформаційної точки зору процес менеджменту підприємства представляє собою послідовне здійснення таких дій:

- збір первинної інформації;

- реєстрація, передача та зберігання на інформаційних носіях;

- логічна обробка первинної інформації, в результаті чого отримується інформація, яка може бути оформлена у вигляді документу;

- представлення обробленої інформації управляючій системі;

- аналіз представленої інформації на достатність для прийняття рішень;
- прийняття управляючою системою управлінського рішення;
- документальне оформлення рішення;
- доведення рішення до виконавців.

Висновки. Менеджмент зосереджує свої зусилля на тому, щоб навчити працівників спільно діяти і тим самим досягти синергізму (грец. *synergos* - спільно) в роботі; передбачає чесність і довіру в ділових відносинах - етику в бізнесі оголошено золотим правилом; прагне сформувати таку організаційну культуру, яка б стимулювала саморозвиток працівників і їх бажання бути рівноправними членами організації.

З огляду на це найважливішими стають ті принципи, які дають змогу повністю розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь підприємства:

- розвиток творчих здібностей персоналу;
- залучення працівників до розроблення управлінських рішень;
- опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу та особисті контакти працівників із зовнішнім оточенням;
- використання таких методів співпраці з людьми, які забезпечують їх задоволення роботою;
- постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників підприємства, які з ним співпрацюють;
- чесність і довіра в ділових відносинах;
- орієнтація на високі стандарти роботи і прагнення до нововведень;
- обов'язкове визначення розміру внеску працівника у загальні результати;
- орієнтація на перспективу розвитку;
- опора на загальнолюдські цінності та соціальну відповідальність бізнесу перед людьми та суспільством загалом.

Список літератури

1. *Большаков А.С.* Современный менеджмент. Теория и практика / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб.: Питер, 2000. – 411 с.
2. *Васильев Ю.В.* Теория управления: учебник / Ю.В. Васильев, В.И. Парахина, Л.И. Уивацкий. – 2-е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 608 с.
3. *Хміль Ф.І.* Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії та практики. – Львів: Львівська комерц. академія, 2006. – 206 с.
4. *Мескон М.Х.* Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: пер. с англ. О.И. Медведь. – 3-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 672 с.

5. *Осовська Г.В.* Менеджмент організацій: навч. посібник / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2007. – 676с.
6. *Хомяков В.І.* Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ: Кондор, 2005. – 434 с.
7. *Шегда А.В.* Менеджмент: учебник / А.В. Шегда. – 3-е изд., испр. и доп. – К.: Знання, 2006. – 645с.
8. *Шеметов П.В.* Менеджмент: управление организационными системами: учебное пособие для вузов / П.В. Шеметов, Л.Е. Черединова, С.В. Петухова. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2008. – 406с.
9. *Погорелова Т. О.* Моральне та матеріальне стимулювання праці на сучасному етапі ринкових відносин / Т.О. Погорелова, В.А. Юрченко // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2015. – № 26 (1135). – С. 96-102.
10. *Погорелова Т. О.* Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві / Т.О. Погорелова // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) – Х.: НТУ «ХПІ». – 2018. – №15(1291). – С. – 101-104.
11. *Погорелова Т. О.* Інноваційна діяльність підприємств: проблеми та напрями їх вирішення / Т. О. Погорелова // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) – Х.: НТУ «ХПІ». – 2017. – №46(1267). – С.87-91.

References (transliterated)

1. Bol'shakov A.S. Sovremennyy menedzhment. Teoriya yu praktika / A.S. Bol'shakov, V.Y. Mykhajlov. – SPb.: Pyter, 2000. – 411 p.
2. Vasylyev Yu.V. Teoriya upravleniya: uchebnyk / Yu.V. Vasylyev, V.I. Parakhina, L.I. Ushvitskiy. – 2-e yz., dop. – M.: Fyansy y statystyka, 2005. – 608 p.
3. Hmily F.I. Stanovlennya suchasnogo menedzhmentu v Ukraini: problemy teorii ta praktiki. – L'viv: L'viv'ska komerc. akademiya, 2006. – 206 p.
4. Meskon M.X. Osnovy menedzhmenta / M.X. Meskon, M. Al'bert, F. Xedoury: per. s angl. O.Y. Medved'. – 3-e yz. – M.: OOO «Y.D. Vylyams», 2007. – 672 p.
5. Osovs'ka G.V. Menedzhment organizacij: navch. posibnyk / G.V. Osovs'ka, O.A. Osovs'kyj. – K.: Kondor, 2007. – 676 p.
6. Homyakov V.I. Menedzhment pidpr'yemstva. – 2-ge vy'd., pererob. i dop. – Ky'yiv: Kondor, 2005. – 434 p.
7. Shegda A.V. Menedzhment: uchebnyk / A.V. Shegda. – 3-e yz., yspr. y dop. – K.: Znannya, 2006. – 645 p.
8. Shemetov P.V. Menedzhment: upravleniye organy'zatsionny'my sy'stemam' : uchebnoe posoby'e dlya vuzov / P.V. Shemetov, L.E. Cheredny'kova, S.V. Petukova. – 2-e yz. – M.: Omega-L, 2008. – 406 p.
9. Pogoryelova T. O. Moral'ne ta material'ne stymulyuvannya praci na suchasnomu etapi ry'nkovy'x vidnosyn / T.O. Pogoryelova, V.A. Yurchenko // Visnyk Nacional'nogo texnichnogo universy'tetu «Xarkivs'ky' politexnichny'j instytut»: zb. nauk. pr. Temat. vyp.: Texnichny'j progres i efektyvnist' vy'robn'y'ctva. – Xarkiv: NTU «XPI». – 2015. – no 26 (1135). – pp. 96-102.
10. Pogoryelova T. O. Innovacijni tehnologiyi v upravlinni personalom na suchasnomu pidpr'yemstvi / T.O. Pogoryelova // Visnyk Nacional'nogo texnichnogo universy'tetu «Xarkivs'ky' politexnichny'j instytut» (ekonomichni nauky) – X.: NTU «XPI». – 2018. – no 15(1291). – pp. – 101-104.
11. Pogoryelova T. O. Innovacijna diyalnist' pidpr'yemstv: problemy ta napryamy yix vy'rishennya / T. O. Pogoryelova // Visnyk Nacional'nogo texnichnogo universy'tetu «Xarkivs'ky' politexnichny'j instytut» (ekonomichni nauky) – X.: NTU «XPI». – 2017. – no 46(1267). – pp.87-91.

Надійшло (received) 05.10.2018

Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors

Погорелова Тетяна Олексіївна (Погорелова Татьяна Алексеевна, Pohorielova Tetiana) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», доцент кафедри організації виробництва і управління персоналом; м. Харків, Україна; (050) 401 12 01; ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8246-7135>; e-mail T_Pogorelova@ukr.net

Андренко Катерина Вадимівна (Андренко Екатерина Вадимовна, Andrenko Kateryna) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», магістр кафедри організації виробництва і управління персоналом; м. Харків, Україна; (097) 307 82 93; e-mail KatyaAndrenko@ukr.net

Новікова Юлія Геннадіївна (Новикова Юлия Геннадиевна, Novikova Yuliia) – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», магістр кафедри організації виробництва і управління персоналом; м. Харків, Україна; (066) 125 92 77; e-mail YuliiaNovikova@ukr.net